

مجلّة الواحات للبحوث والدراسات
ردمد 7163- 1112 العدد 7 (2009) : 19 - 40
www.univ-ghardaia.dz/index.php/dz/component/content/article?id=130

دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية

عبد اللطيف مصيطفى
معهد العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية المركز الجامعي غرداية
غرداية ص ب 455 غرداية 47000 ,الجزائر

Résumé

L'humanité a connu ces dernières décennies une évolution majeure et profonde dans sa voie c'est ce qu'on appelle "l'informatique et la connaissance" et que fondée la connaissance la base des ressources et du pouvoir et du progrès, est devenue une communauté de conduire" les collectivités et les économies de la connaissance".

aussi le développement des ressources humaines est devenue un facteur important dans le renforcement des capacités productives et la compétitivité des nations et une prise de conscience croissante que les connaissances et les compétences humaines et le capital intellectuel sont des éléments vitaux de l'économie de l'avenir et les clefs de la croissance réussie des institutions.

مقدمة:

أصبح عالمنا اليوم لا يعترف إلا بالدولة القوية، لا من حيث القوة العسكرية فحسب، وإنما من حيث قوتها الاقتصادية، وإذا كانت القوة العسكرية ضرورةً لأية دولة لكي تحمي بها سيادتها، فإن القوة الاقتصادية أصبحت ضرورةً أيضاً؛ تحمي بها قرارها ولم يعد خافياً على أحد أن مقياس تقدم الدول هو فيما تنتجه وتقدمه لشعبها أولاً، ثم لشعوب الدول الأخرى، فها هو العالم الموسوم بالعالم المتقدم – (7+1): الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، وفرنسا، وألمانيا، وإيطاليا، وكندا، واليابان، وروسيا – لم يوسم بالتقدم إلا من خلال ما قدمه للعالم أجمع من تكنولوجيا صناعية متقدمة، أنتج بواسطتها منتجات متقدمة ومتنوعة.

واعتمدت الدول المتقدمة في نهضتها العلمية والعملية على ما تمتلكه من ثروة بشرية، فوجهت جل استثماراتها نحو تنمية هذه الثروة البشرية وتمكينها، من أدوات ووسائل العلم النظري، والتطبيق العملي المتقدم..! وهدفت من وراء ذلك إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، وتميز هذه الثروة البشرية، وقد حققت هدفها، والواقع خير دليل على ذلك.

وإن كان تقدم الولايات المتحدة، وبريطانيا، وفرنسا – وهم الدول المنتصرة في الحرب

العالمية الثانية – طبيعياً، فإن من غير الطبيعي أن نجد من بين الدول المتقدمة (ألمانيا، واليابان) وهما الدولتان الخاسرتان في الحرب! وهما خير نموذج للاهتمام بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية، وخاصةً اليابان، التي لديها ندرة شديدة في الموارد الطبيعية، وبالرغم من ذلك، فقد استطاعت بما تمتلكه من ثروة بشرية أن تبني اقتصاداً قوياً، تقف من خلاله بين مصاف الدول الثمانية الكبار – المشار إليها آنفاً. إن العنصر البشري هو العنصر الوحيد القادر على حسن استخدام العناصر الإنتاجية المتاحة بالكفاءة والفاعلية المطلوبين[1].

وقد شهدت البشرية في العقود الأخيرة تحولا كبيرا وعميقا في مسارها وهو ما اصطلح على تسميته بالمعلوماتية والمعرفة والتي جعلت المعرفة أساس الموارد والقوة والتقدم، فأصبحت المجتمعات تُنعت بمجتمعات واقتصاديات المعرفة، وأصبحت تنمية الموارد البشرية عاملا مهما في تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للأمم وازداد الإدراك بأنّ المعرفة والمهارات البشرية ورأس المال الفكري تعد مكونات حيوية لاقتصاد المستقبل ومفاتيح النمو الناجح للمؤسسات.

وفي ظل التحول العميق والتطورات الجديدة والمتلاحقة التي تواجهها مؤسسات الألفية الثالثة، وعلى ضوء التوجهات المتسارعة في مجال تنمية القدرات العلمية والعملية للعملاء الاقتصاديين يجدر بنا التساؤل حول واقعنا وموقفنا من هذه التحولات ا يطة بنا: فهل أدركت المؤسسات الاقتصادية والمصرفية الجزائرية مفهوم ومدى أهمية هذا الأسلوب الجديد في التسيير المعتمَد من طرف أكبر مؤسسات الدول المتقدمة ؟ وإلى أين تمّ الوصول في هذا المجال؟ هذا ما ستحاول هذه المداخلة أن تكشف بعض جوانبه.

أولا: مفهوم رأس المال الفكري: تدفع متطلبات التحول نحو الاقتصاد المبني على الجودة والمعرفة بالمؤسسات الاقتصادية إلى زيادة الاهتمام بمفاهيم رأس المال الفكري (**Intellectual Capital**)● وأبعاد المعرفة الكامنة فيه، ودوره في خلق القيمة، إن إدراك تلك المفاهيم أصبح أمرا ضروريا لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتم التركيز على رأس المال الفكري كأحد أهم الأصول غير المادية المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسة.

1- تعريف رأس المال الفكري: يرى ***"Drucker"*** " أن رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها إنما يتمثل في رأس المال البشري ***(humain Capital)*** الذي يعد موردا استراتيجيا، يتمثل في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة، والتي تمنح المؤسسة الميزة التنافسية المعتمدة على الابتكار، والتحسين المتواصل للإنتاجية من خلال التفعيل الكامل لطاقته وقدراته، إذ يقع عليه عبء تقديم الأفكار، وإجراء البحوث، وتحويل نتائجها إلى منتجات.

ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى تنظيمي معين دون غيره، كما لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به"[(2)]، وبالتالي لا يشكل كل الأفراد رأس مال فكري إذ يطلق هذا المفهوم فقط بصفة خاصة حسب ***"Stewart"*** " على قيمة معرفة العاملين، ومهاراتهم،

ومعلوماتهم، شرط أن تتصف بما يلي[3]:

– المعرفة المتميزة: بحيث لا يوجد من يملك نفس المهارات أو المعلومات في المؤسسات المنافسة؛

– المعرفة الاستراتيجية: أي أن تكون لتلك المهارات والمعلومات قيمة يمكن للزبون أن يدفع ثمنا مقابل الحصول عليها جراء شرائه السلعة أو الخدمة المتميزة.

لقد تزايد الاهتمام بالرأس المال الفكري الذي يعبر عن الأصول غير الملموسة للمؤسسة والمسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد مبني على الجودة والمعرفة. ومن الواضح أن هناك علاقة وطيدة بين المعرفة ورأس المال الفكري، حيث أن تسيير المعرفة يشجع على تنمية رأس المال الفكري الضمني والصريح وكل ما يرتبط به من عناصر، أي زيادة فهم الأفراد والأصول الفكرية الأخرى لأهداف المؤسسة، كالربحية وتقديم الخدمات ذات الجودة المتميزة. ويقصد بالرأس المال الفكري القيمة الاقتصادية للأصول غير الملموسة ممثلة في رأس المال الهيكلي، ورأس المال البشري. ويقصد بالرأس المال البشري الذي يعتبر أحد المكونات الرئيسية للرأس المال الفكري المعرفة، ومهارات الأفراد، وقدراتهم الذاتية[4].

يمكن تعريف رأس المال الفكرى بناءً على التعريف الذى قدمته منظمة التعاون والتطوير الاقتصادى **1999** بأنه "القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة: رأس مال تنظيمى (هيكلى) ورأس مال بشرى. (**Guthrie 2001**)ويعرف" ***Ulrich*** " رأس المال الفكري على أنه يمثل "مجموعة مهارات المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا"[5]، بينما يرى كل من "هامل" و"هين" (***Hamel, Heene***) أن رأس المال الفكري عبارة عن "قدرة متفردة تتحقق من تكامل المهارات المختلفة التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، بحيث تسهم في زيادة القيمة المقدمة للعملاء، كما تعد تلك القدرة من أهم مصادر الميزة التنافسية"[6]، كما عرف ***Reid*** "رأس المال الفكري على أنه "المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن وضعها موضع التطبيق بهدف خلق الثروة "، بينما يرى كل من "***Prusak***" و"***Davenport***" أن رأس المال الفكري يتمثل في "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى ربح" [7].

إن رأس المال الفكري يجسد "المقدرة العقلية القادرة على توليد الأفكار الجديدة والمناسبة والعملية (أي القابلة للتنفيذ) بحيث تتمتع بمستوى عال من الجودة، وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل بين الموارد المتنوعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فضلا عن قدرتها على رؤية متغيرات المؤسسة وإدراك الترابط العضوي بين وظائفها"[8].

وفي ضوء التعاريف سالفة الذكر، يتضح أن رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية

لدى فئة معينة من الموارد البشرية، ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق، والاستراتيجي للأنظمة، والأنشطة، والعمليات، والاستراتيجيات، بما يضمن للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية.

إن بداية إدراك المؤسسات لمصدر نجاحها وسر بقائها يكمن في مدى استثمارها الصحيح لطاقاتها الفكرية بالشكل الذي يعززها ويعمل على صيانتها ويضمن ا افظة عليها، الأمر الذي زاد من أهمية وجود تسيير فعال لرأس مالها الفكري. ذلك التسيير الذي يهتم بقدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات البيئية التنافسية، ومدى اعتمدها على مبدأ التعاون والتوافق بين القدرات التكنولوجية. وتظهر أهمية الاستثمار بشكل مستمر في رأس المال الفكري وهو ما سيؤدي حتما إلى:

– زيادة قدرة الكفاءات على التخطيط للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛

– زيادة فاعلية ونجاعة إستراتيجيات تنمية الكفاءات بما يؤدي إلى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات؛ واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

ويؤدي رأس المال الفكري بعناصره المختلفة دوراً هاماً في نجاح المنظمات في الوقت الحاضر. حيث أنه يميز المنظمات التي يمكنها تقديم منتجات جديدة، وبشكل أفضل مع تقديم ابتكارات لمنتجاتها وخدماتها بمعدلات سريعة، ويؤكد ذلك ما ظهر من نتائج استقصاء رؤساء مجال إدارة المنظمات كبيرة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أكدوا أن رأس المال الفكري يعتبر أكثر الأصول أهمية، ويعد أساس النجاح في القرن الحادي والعشرين. (Wiig 1997)

2– مكونات رأس المال الفكري: إن رأس المال الفكرى يتكون من راس المال الهيكلى ورأس المال البشرى، ويقصد برأس المال الهيكلى المعرفة التى تظل باقية فى المنظمة بعد أن يتركها أعضاؤها سواء بشكل مؤقت أو بشكل نهائى، ويكون مخزناً فى قواعد بيانات، ومستندات، وبرامج جاهزة، ومكون مادى للحاسب الآلى Hardware وهياكل تنظيمية، أما رأس المال البشرى فيقصد به العاملين وما يملكونه من معارف. ويقصد برأس مال العملاء الذى يدخل ضمن راس المال الهيكلى المعرفة والعلاقات المتصلة بالعملاء. ويعتبر رأس المال التنظيمى الجانب الآخر من رأس المال الهيكلى، وهو يشمل راس المال الابتكارى –كبراءات الاختراع، وتراخيص الإنتاج – ورأس مال العمليات والذى يقصد به المعرفة المتصلة بعمليات المنظمة. هذا ويمكن التعبير عن رأس المال الفكرى من خلال المعادلة التالية: (Joia 2000)

رأس المال الفكري = رأس المال البشرى + رأس المال الهيكلي

ويقدم ((Sveiby 1998 تقسيم آخر لرأس المال الفكري بالمنظمة على النحو التالي:

- كفاءة العاملين Competence(التعليم والخبرة

- الهيكل الداخلي (الشكل القانوني للمنظمة، الإدارة، النظم وثقافة المنظمة والبرامج الجاهزة).

- الهيكل الخارجي (العلاقات التجارية، العلاقات مع العملاء، العلاقات مع الموردين).

و تشير الأدبيات إلى أن البلدان التي تمتلك رأس مال بشرياً مرتفعاً تحقق معدلات نمو مرتفعة ومستديمة **Chong & Zanforlin 2000** و **Romer et al 1990** و**1991 Crossman et helpman** وذلك باعتبار أن التقانة نمطياً تقود النمو وتحتاج إلى وفرة في رأس المال البشري. بينما البلدان ضعيفة التقانة وضعيفة الموارد البشرية لا تخضع بزيادات في الإنتاجية والنمو[9].

3– مفاتيح النمو: ذكر شولتز أن مفتاح النمو الاقتصادي يعتمد على نوعية السكان، ويمثل رأس المال البشري حسب شولتز القدرة والمعلومات التي بها قيمة اقتصادية، ورأس المال البشري يمثل مصدرا قابل للتجدد وليس هناك أية حدود نظرية لمخزونه بخلاف الأنواع الأخرى لرأس المال.الأدبيات إلى أن البلدان التي تملك رأس مال بشريا مرتفعا تحقق معدلات نمو مرتفعة ومستديمة [10].

ويعد العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية لكن لن يؤدي هذا العنصر دوره دون تعليم حيث يسهم التعليم في تراكم رأس المال البشري، والذي بدوره يساعد في التقدم التقني والذي يعد مصدرا من مصادر النمو المستدام.

وتشير أدبيات وتجارب التنمية إلى أن رفع معدلات النمو المستديم يتم عن طريق زيادة الطاقة الانتاجية والاستثمارات في الاصول الملموسة وغير الملموسة (مثل الابتكار والتعليم والتدريب..) وهو ما يشكل مركزا لتحقيق أهداف رف الانتاجية ومستويات التشغيل على آماد طويلة. ولقد وجد **Barro Barro & Lee 2000** بدراسة لمددات النمو الاقتصادي في عدد كبير من دول العالم للفترة بين **1960** و**1995** أن من محددات النمو المهمة مخزون رأس المال البشري في البلدان. [11]

ولتقديم تجربة تطبيقية على تزايد أهمية رأس المال البشري قام " آبراموفيتز" (*Abramovitz*)[(12)] بدراسة النمو الاقتصادي للولايات المتحدة في القرن التاسع عشر، والعشرين، فوجد أن التقدم التكنولوجي متحيّزا بشدة في اتجاه استخدام رأس المال المادي. أما في القرن العشرين فإن هذا التحيّز تحول إلى اتجاه استخدام رأس المال غير الملموس (رأس المال البشري، والمعرفة) مما ساهم بشكل كبير في نمو الإنتاجية.كما أن مكافآت كل من رأس المال والعمل في ذلك القرن وإن كانت تشمل عناصر من العوائد تعود إلى رأس المال غير

الملموس، فإن عوائد التعليم والتدريب تشكل جزءا كبيرا من مكاسب العمل والأداء، في حين أن عوائد المعرفة المكتسبة عن طريق البحث والتطوير تشكل أجزاءا كبيرة من العوائد على رأس المال.

ثانيا – التعليم وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة:

اقترح "شولتز" أن ينظر للتعليم كاستثمار في البشر، يؤدي إلى تراكم رأس المال البشري وإلى تقديم خدمات إنتاجية للاقتصاد ككل. لأن التعليم يساهم في تحسن قدرات الأفراد وزيادة إنتاجيتهم. وبذلك يكون "شولتز" قد وضع بشكل واضح أسس نظرية رأس المال البشري.

وهكذا فإن التعليم، والمعرفة، والتدريب يوفران للعامل العادي ميزة أخرى هي المهارة، بحيث يصبح هناك تمايز بين العمال يقوم على المهارة المكتسبة، كما يصبح هناك عرض للعمال يعتمد على التخصص، والمهارة، والكفاءة، وبالتالي فإن فرصة الحصول على وظائف قد تصبح متنوعة، مما يعني أن الطلب على العمال سيدخل فيه نوع من التنافس من قبل المؤسسات، مما يؤدي حتما إلى تحسين مداخيل العمال من خلال ارتفاع الأجور المتوقعة[13].

إن قيمة المعرفة تتركز في كونها أساس أنشطة إنتاج الثروة من خلال تطبيق الأفكار، والمعلومات، والمفاهيم والأساليب، واستخدامها بغرض التحسين المستمر، وإنتاج عمليات ومنتجات جديدة ومختلفة، وابتكار عمليات ومنتجات وخدمات لم تكن معروفة من قبل، وعلى هذا الأساس أصبحت المعرفة مصدر القوة والجودة، ومن ثم فإن التنافس على تلك المعرفة والسيطرة عليها هي في قلب التنافس بين المؤسسات، وفي ظل هذا الاتجاه كان اللجوء إلى اقتصاد المعرفة أهم سبل تحسين القدرة التنافسية.

إن أهم مظهر لاقتصاد المعرفة نظرية رأس المال البشري، التي تقوم على فرضية أساسية مفادها وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم، وخبراتهم، وقدراتهم، وبناءا على ذلك فإن الفرد يعتبر أصلا من أصول المؤسسة إذ يمكن تحديد قيمته، وتسييره كما تسيير محفظة الموارد المالية. إن الاقتصاد الحديث القائم على توظيف المعرفة لن يكون فعالا إلا بتطوير رأس المال البشري وتدريبه.

إن الاستثمار في رأس المال البشري سيؤدي إلى تحقيق منافع طويلة الأجل، تتمثل في تغير الصورة الذهنية تجاه طبيعة العمل بما يؤدي إلى زيادة القدرات الإبداعية، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الإيرادات، بالإضافة إلى تحقيق مزيد من الخدمات والمنتجات، وتحسين العلاقات بين العملاء والموردين.

1– مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري: يعرف (كنيد لبرجر) (**(C.P.kindlerger**) كما ورد في السبيعي (**1421**هـ) رأس المال البشري بأنه ذلك الجزء المضاف ألي العمالة الخام

ويعرفه مايكل تودا رو ((M.todaro«بأنه الاستثمارات الإنتاجية التي يحتوي عليها الفرد نفسه وهي تشمل على المهارات والقدرات والقيم والصحة وغيرها من الأمور التي ينتجها الاتفاق على التعليم ويعرفه ((Theador 7& Schults نقلاً عن المفرجي وأ د (2003م) "أنه مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية أما الاستثمار في رأس المال البشري فيعرفه الحميد (1417ه)" بأنه الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته.

ويعرفه المصري (2003م) "بأنه مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله.

ويمكن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه (استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات إلى تحقق الرفاهية للمجتمع كذلك لإعداده ليكون مواطناً صالحاً في مجتمعه.

إن صعوبة قياس الطاقات الكامنة للموارد البشرية جعل الباحثين يبحثون عن أنجع الأساليب التي تسمح بالتحول نحو المؤسسة المتعلمة من خلال تسيير وتطوير المعرفة الكامنة لدى الأفراد، وبناء قاعدة معلومات معرفية تضم أهم المعارف والمهارات التي يجب أن يكتسبها الفرد وبالتالي يجب [14]:

– تدريبه على ممارسة عملية اتخاذ القرار واكتسابه مهارات الاتصال، وكيفية التحكم في الضغوطات النفسية.

– تنمية مهاراته المهنية مع التركيز على فكرة التدريب التحويلي.

– تدريبه على تقديم منتج متميز ذو قيمة للزبون.

– اعتبار نشاط تطوير الموارد البشرية على أنه نشاط دائم ومستمر.

2– المؤسسة المتعلمة: هي المؤسسة التي تستطيع أن تنسج ضمن كيانها وثقافتها التنظيمية قدرة متجددة ومستمرة للتعلم والتكيف والتغير والتطور، فقيمها وهيكلها وسياساتها وأنظمتها تشجع وتسرع التعلم لجميع العاملين فيها. وينجم عن هذا التعلم تحسن مستمر في مجالات عدة، مثل: العمليات، والمنتجات، والخدمات، وهياكل العمل ووظائف الأفراد، وفرق العمل، والممارسات الإدارية والبيئة المؤسسية، مما يؤدي بالتالي إلى نجاح المؤسسة وتحقيق التميز في أدائها[15].

ويقول ((Peter Senge في كتابه الشهير "المنظمة المتعلمة– النظام الخامس/ 1990": لا

يكفي أن يتعلم شخص واحد ثم يقوم بتحديد ما تحتاجه المنظمة ويتبعه الباقون، إن المنظمة التي ستنجح في المستقبل هي التي تكتشف كيف تستفيد من طاقة التعلم لدى جميع أفرادها، إذ أن علم المنظمة أكبر من مجموع علم أفرادها، إلا أن العامل الأساس هو كيف ننقل علم الفرد إلى المنظمة ككل[16].

1 – مفهوم المؤسسة المتعلمة: يقول (Peter Senge) في كتابه الشهير "المنظمة المتعلمة – النظام الخامس، 1990": لا يكفي أن يتعلم شخص واحد ثم يقوم بتحديد ما تحتاجه المنظمة ويتبعه الباقون، إن المنظمة التي ستنجح في المستقبل هي التي تكتشف كيف تستفيد من طاقة التعلم لدى جميع أفرادها، إذ أن علم المنظمة أكبر من مجموعة علم أفرادها، إلا أن العامل الأساس هو كيف ننقل علم الفرد إلى المنظمة ككل. ومن أبرز سماتها[17]:

- تفتح لنفسها آفاقاً وأسواقاً وفرصاً جديدة بأن تتعلم من تجاربها ومن تعاملها مع العملاء والمستفيدين من خدماتها والمنافسين.
- تحرص على اختيار العاملين فيها وتدريبهم وتنميتهم مهنياً.
- تحرص على إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين، وتمكنهم من التأثير في حياة المؤسسة ومستقبلها باتجاه إيجابي بناء.
- تعمل على إتاحة الفرص المناسبة للعمل الجاد المتميز والمشاركة الفاعلة.

والأهم من ذلك كله، أن تكون المؤسسة متفتحة وغير متمسكة بنماذج قديمة أثبتت نجاحها، فالحاضر والمستقبل بحاجة إلى نماذج أخرى مبتكرة ومرنة، تتوافق مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، ويعني ذلك التخلي عن كل نظام قديم لصالح أنظمة جديدة أكثر إنتاجية، إضافة إلى ذلك يجب أن تهتم المؤسسة بالإنسان لا الأنظمة والقوانين، فإن تعارضت القوانين مع مصلحة الموظفين أو المؤسسة يجب إلغاءها أو تبديلها إلى قوانين تخدم المؤسسة وموظفيها.

ثالثا– رأس المال البشري وإشكالية خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية:

بالنظر إلى أن رأس المال البشري الذي يقصد به قيمة الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة محسوبا بحجم ما أنفق عليها من تعليم، وتدريب، ورعاية اجتماعية، وثقافية، فإن قيمة الموارد البشرية تختلف بحسب ما أنفق عليها وبدرجة ندرتها، ومدى توفر الموارد البديلة التي يمكن أن تحل محلها إذا ما فقدتها المؤسسة.

إن مسألة ارتفاع أو انخفاض القيمة المضافة التي ينتجها المورد البشري ومن ثم قيمة رأس المال البشري، تتحدد بحسب الاقتراب الذي يقوم به المورد البشري تجاه العملاء، فالمؤسسات الذكية لا تعمل على تبديد مواردها المالية على الأعمال قليلة القيمة المضافة التي لا تفيد العملاء، بل تركز استثماراتها في الأعمال عالية القيمة.

مما يؤكد على أن الاستثمار في رأس المال البشري يعد ضمنيا تثمينا لرأس المال الفكري، ويؤدي تسييره الاستراتيجي إلى امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية المستدامة.

1- دور رأس المال الفكري في خلق القيمة: من أجل تحقيق الاستفادة القصوى من رأس المال الفكري، فإنه لا بد من تسيير الأصول الفكرية بفعالية، ولابد من إدراك اختلاف قيمة هذه الأصول، إذ تدعو الحاجة إلى تنمية واستثمار بعضها، وتوقيف الاستثمار في الأخرى عديمة الجدوى والفائدة على الإطلاق، مما يعني أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري يمثل الوجه الجديد لاقتصاد المعرفة، لدوره الكبير في خلق قيمة المؤسسة والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها:

- تخفيض التكلفة، وتحسين الإنتاجية، واكتساب موقع تنافسي ممتاز، كأن تهدف المؤسسة للاستحواذ على حصة سوقية عالية، أو قيادة الابتكار التكنولوجي، أو تحقيق علامة تجارية؛

- تراكم الأرباح كنتيجة لتسويق المنتجات والخدمات، وزيادة ولاء العميل الداخلي والخارجي.

2- رأس المال الفكري وإستراتيجية خلق القيمة: تتنوع الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها بهدف خلق القيمة المستخلصة من رأس مالها الفكري، فغالبا ما تقوم المؤسسات التي تبيع منتجات مادية إلى حماية منتجاتها المبتكرة من خلال براءة الاختراع أو الابتكار، وبالتالي تحقق أرباحا عالية نتيجة بيع منتجاتها المتميزة، أي أن تلك المؤسسات تسعى للتوصل لبعض الابتكارات من خلال رأس مالها الفكري بجعل منتجاتها ذات جودة عالية وأفضلية، وجاذبية للمستهلكين مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تعمل تلك المؤسسات على تحصيل قيمة من رأس مالها الفكري سواء في شكل إيراد ناتج عن بيع منتجها، أو في شكل مركز استراتيجي تنافسي (سمعة، وشهرة عالية، وولاء العملاء...الخ).

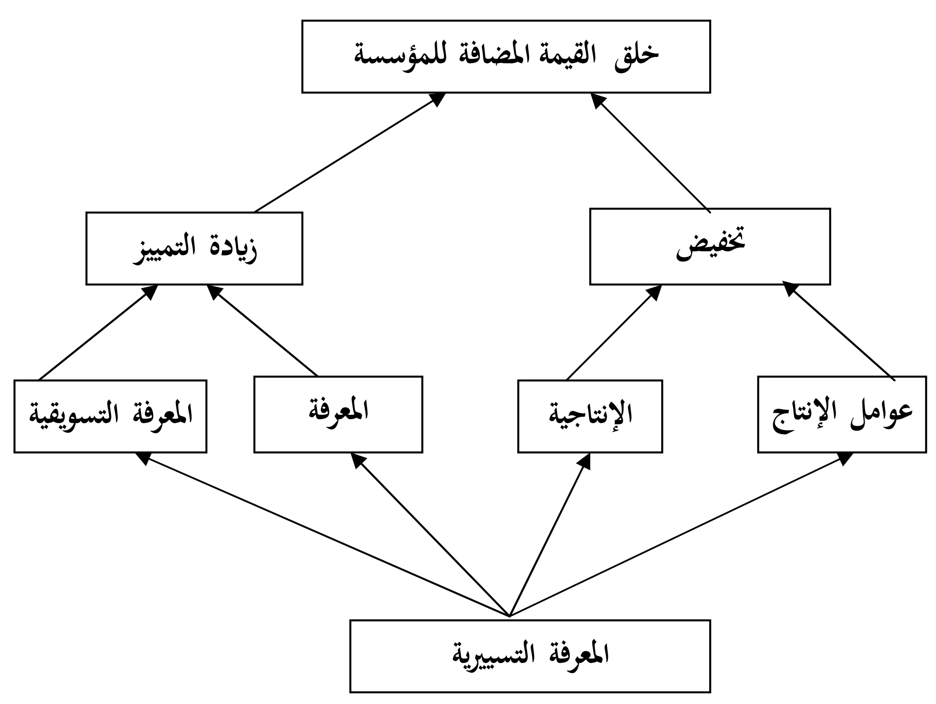
في حين نجد أن المؤسسات الخدمية قد تحقق أرباحا جراء بيعها للمعرفة التي يمتلكها رأس مالها البشري، إذ تتمثل قيمة ذلك رأس المال في ما تحصل عليه من أتعاب مقابل سمعتها أو شهرتها أو خدماتها المقدمة للعملاء، ذلك أن طبيعة نشاطها يعد محددا أساسيا لاستراتيجياتها، ولنوع وحجم القيمة التي يمكن تحصيلها من رأس مالها الفكري. ويمكن أن تكون لرأس المال الفكري أدوارا دفاعية تتمثل في حماية المنتجات والخدمات المحققة من ابتكارات رأس المال الفكري، وحرية تصميم المنتجات، وتجنب التقاضي القانوني، وأدوار هجومية كتجميع إيراد المنتجات، والخدمات، وأصول المؤسسة وملكيتها الفكرية، وخلق معايير الأسواق أو الخدمات جديدة، بالإضافة إلى الحصول

على حق استخدام التكنولوجيا للآخرين، وتحديد أساس للتحالفات الاستراتيجية ودعم أنشطة الأعمال.

3- مصادر خلق القيمة المضافة للمؤسسة:

من أجل خلق قيمة مضافة للمؤسسة، هناك مصدرين، فإما زيادة التمييز أو تخفيض التكاليف، ولكل منها يجب توفر دعائم أساسية تتضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): مصادر خلق القيمة.



المصدر: كربالي بغداد، "تناسبية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية"، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 21، 22 ماي 2001، ص 7.

من هذا الشكل يمكن ملاحظة ما يلي:[1]

- زيادة التميز مصدر لخلق القيمة المضافة للمؤسسة: تتولد زيادة تميز المؤسسة عن منافسيها من خلال تفاعل عدة محددات، حيث يساهم كل منها في إعطاء المؤسسة قيمة مضافة ويجعلها تتميز في سوقها، وأهم هذه ا لمددات نجد:

- التطور التكنولوجي: والذي يعتبر أحد القوى الأساسية في تشكيل ا يط التنافسي حيث يمكن أن يؤدي إلى:

- تعجيل أو تعطيل نمو الطلب، وذلك بإحداث ظواهر إحلالية جديدة، أو تسمح بتجديد المنتجات؛

- باستطاعته تغيير هيكل وديناميكية التكاليف بخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية؛

- بإمكانه أن يدمج أو يخلق عدة قطاعات، وذلك بعرض عدة بدائل من خلال إحداث وظائف جديدة، أو أنه يجمع عدة وظائف في نفس المنتوج.

- يمكن تغيير حواجز الدخول.

عليه فإن اكتساب المعرفة التكنولوجية، والتحكم فيها أكثر من المنافسين، يمكن المؤسسة من تحقيق الميزة الأساسية وبالتالي التميز الذي يخلق لها القيمة المضافة.

- المعرفة التسويقية: هي لا تقل أهمية عن المعرفة التكنولوجية، حيث تتمثل في امتلاك المؤسسة المؤهلات الضرورية لإعداد إستراتيجية تسويقية فعالة، مثل تطوير المنتجات الجديدة، التنويع في الخدمات، القيام بعمليات ترويجية، معرفة حاجات ورغبات الزبائن، دراسات السوق،...إلخ.

– تخفيض التكاليف لخلق القيمة المضافة للمؤسسة: ويمكن للمؤسسة خلق القيمة المضافة، عن طريق تدنية التكاليف وذلك يتم من خلال:

- عوامل الإنتاج: التحكم في عوامل الإنتاج، وحسن استغلالها، بما يسمح بتوفير الوقت والجهد، وبالتالي تدنية التكاليف.

- الإنتاجية: عن طريق الرفع من الإنتاجية، من خلال تضافر عدة عوامل من أهمها: كفاءة العمال، التحكم في التقنية، المواد الأولية المناسبة، التجربة واقتصاديات الحجم، الأجور والتحفيزات، المناخ الملائم...إلخ.

الكفاءة التسييرية: وهي ضرورية على كل المستويات، فخلق قيمة مضافة للمؤسسة مرتبط بزوايا عدة من نشاط المؤسسة، من برامج الإنتاج، قياس الأداء، نظام تكوين الموارد البشرية، مرورا بأنظمة الحوافز والأجور ووصولا إلى اتخاذ القرارات، عملية وإستراتيجية. فعملية خلق قيمة مضافة للمؤسسة ليس فقط مهمة الإدارة العامة، أو الإدارة المالية، بل تتخذ توجها كبيرا نحو اللامركزية. فخلق قيمة مضافة للمؤسسة يتم بتكاتف جهود كل أطراف المؤسسة: ممثلين، متخذي القرارات، مدراء، مستثمرون... ملاك...إلخ، فكلهم يتفقون على لغة واحدة، واتجاه واحد، هو خلق قيمة، وهو ما يتطلب ترابطا قويا لأنشطة ومجهودات كل هؤلاء. فتحقيق قيمة مضافة يعني نجاح وربحية المؤسسة وهو ما يعود بالضرورة وكنتيجة حتمية بالنجاح على كل هاته الأطراف فيما بعد[18].

رابعا– الاستثمار في رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة:

1– نظرية الاستثمار في رأس المال البشري[19]: **Investment in Human**

Capital Theory: من رواد هذه النظرية كما جاء في عابدين (2004م) (اوم سميت A.Smith) الفريد مارشال A.Marshall جون ستيواارت ميل S.S.Mil ديفيد ريكارد D. Ricardo تيودور شولتز T. Shults جاري بيكر G. Becker. حيث تقوم هذه النظرية على أساس إن هناك علاقة إيجابية بين الاستثمار في التعليم (الاستثمار في رأس المال البشري) وبين زيادة دخل الفرد والمجتمع أي أنه كلما زاد الاستثمار في رأس المال البشري كلما زاد الدخل سواء على مستوى المجتمع أو مستوى الفرد.

يقتضي الانتقال إلى اقتصاد مبني على المعرفة ضرورة بدل جهود كبرى لمضاعفة حجم فعالية الموارد البشرية، وتعرف إدارة المعرفة بأنّها: في تعريف لسكوت " :SCOTT هي التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة، وتحقيق تحسين الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة ذاتها في فترة سابقة أو قياسا إلى إنجازات المنافسين " [20].

2– أهداف إدارة المعرفة: تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة [21]:

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها..
- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين ا تاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- حركت الأساس الحقيقي لكيفية خلق المؤسسة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.
- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة. أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.

- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على ا ىتوى.
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

3- المعايير المميزة للمنظمة قبل وبعد تطبيق إدارة المعرفة:

من المعروف أن إدماج إدارة المعرفة في تسيير أي مؤسسة يسفر عن تغيير كبير في تنظيم وطرق عمل هذه الأخيرة، والجدول الموالي يوضح مختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المؤسسة بعد إدماجها للمعرفة في إدارتها:

الإدارة ما قبل استعمال المعرفة	الإدارة ما بعد استعمال المعرفة
الرؤية الشخصية للمدراء والرؤساء أساس اتخاذ القرارات	- المنهج العلمي أساس اتخاذ القرارات
التجربة والخطأ أساس تخطيط وإدارة العمليات	البحث العلمي والتطوير التقني أساس تخطيط وإدارة العمليات
الثروة الحقيقية الرئيسية هي رأس المال والعمل لتحقيق الربح والمردودية	رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمؤسسة لتحقيق الربح والمردودية
أفضل الاستثمارات هو الاستثمار في بناء القدرات المادية -الأصول الملموسة-	أفضل الاستثمارات هو الاستثمار في بناء تنمية القدرات الفكرية -الأصول الغير ملموسة
المهارات والقدرات العملية هي أساس تقويم الأفراد	المعرفة هي أساس تقويم الأفراد
التراكم الرأسمالي هو المظهر الأساسي لتطور ونجاح المؤسسة	التراكم المعرفي هو المظهر الأساسي لتطور ونجاح المؤسسة
الموقع التنظيمي هو مصدر السلطة وأصحاب المناصب العليا هم أصحاب السلطة	المعرفة هي محدد السلطة وأصحاب المعرفة هم أصحاب السلطة
الاختصاصات والمهام والعلاقات الوظيفية وطبيعة العمليات الإنتاجية والتسويقية هي أساس التنظيم	مصادر واستخدامات المعرفة هي أساس تصميم البناء التنظيمي في المؤسسة

النسبة الأكبر من العاملين هم أصحاب القدرات والمهارات العملية	النسبة الأكبر من العاملين هم أصحاب المعرفة.
الأنشطة الإنتاجية هي مصدر القيمة المضافة.	الأنشطة المعرفية هي مصدر القيمة المضافة.
تخفيض التكاليف وأسعار البيع هي أساس بناء القدرات التنافسية	الابتكارات والاختراعات ومنتجات البحوث والتطوير هي وسائل كسب العملاء وبناء القدرات التنافسية للمؤسسة

المصدر: علي السلمي " إدارة التميز– نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة "، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2000، ص223.–

خامسا– المعرفة في البنوك الجزائرية[22]: أصبح لزاما على البنوك في ظل الانتقال إلى اقتصاد السوق تحسين وتغيير طرق العمل وتبني التسيير الديناميكي والاستراتيجي للموارد البشرية، إنّ من بين وسائل إدارة المعرفة ضرورة استعمال تكنولوجيا عالية، والاهتمام بالجانب البشري عن طريق نظم التكوين والإعلام والتحفيز، حيث تمثل أهم ما حُقّق ببنك الفلاحة والتنمية الريفية في هذه الميادين للرقي بعمله وتطويره في:

1– تطوير نظام المعلومات: إدخال تقنيات الإعلام الآلي والتكنولوجيات الجديدة اعتبرت من بين أوّل اهتمامات البنوك الجزائرية، واهم مؤشراتها:

- تطبيق نظام **SWIFT** لتطبيق عمليات التجارة الخارجية.

- وضع برمجيات **Logiciel SYBU** مع فروعه المختلفة للقيام بالعمليات البنكية) تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير المودعات، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن).

- إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية حيث أصبحت عمليات فتح القروض الوثائقية لا تفوق 24 ساعة على الأكثر.

- إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالات.
- إنهاء عمليات إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية.
- تشغيل بطاقات التسديد والسحب في بعض الوكالات الرئيسية.

- إدخال عمليات الفحص السلكي) (**Télétraitement**، فحص وإنجاز العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي) (**Télétransmission**.

- تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك دون الخدمات المسندة.

- وضع برنامج خماسي فعلي يرتكز خاصة على عصرنة البنك وتحسين الخدمات وكذلك إحداث تطهير في ميدان ا ـاسبة والميدان المالي والذي نتجت عنه الإنجازات التالية:

- القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف للبنك وإنجاز مخطط تسوية للمؤسسة لمطابقة القيم الدولية.

- التطهير الحسابي والمالي، وإعادة النظر وتقليل الوقت وتخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض.

- تحقيق مشروع البنك الجالس (Banque Assise) مع الخدمات المشخصة.

- إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى ا اسبة المركزية وتعميم شبكة (MEGA- PAC) عبر الوكالات والمنشآت المركزية وكذا إنشاء تطبيق نظام يختص بآلية الدفع في مجال التعامل الافتراضي.

- تعميم نظام الشبكة ا لية مع إعادة تنظيم البرنامج SYBU كزبون مقدم للخدمة.

- تعميم البنك الجالس مع الخدمات المشخصة على جميع الوكالات الرئيسية.

- إدخال نظام (SYRAT) وهو نظام تغطية الأرصدة عن طريق الفحص السلكي دون اللّجوء إلى النقل المادي للقيم).

- تأسيس نادي الصحافة بمبادرة مديرية الاتصال تشجيعا لمبدأ التداول الحر للمعلومات البنكية وكذا تعريف الزبائن بمختلف خدمات البنك.

- إدخال نظام معلوماتي جديد مُعد من طرف مؤسسة AXYS للخدمات يسهل عملية التركيب، الصيانة عن بعد وحتى ما يخص الجانب القانوني والتشريعي ممّا يسهل تسيير الموارد البشرية.

- إدخال طرق العمل بالنقود الآلية.

- التحضير لإدخال برنامج E-Gouvernement في مختلف البنوك ووكالاتها..

تحديث طرق الدفع: إقامة نظام الدفع والتسوية مع المعايير الحديثة جديدة وفعالة وآمنة، استنادا إلى dematerialization

2– مقاييس تشجيع الموارد البشرية: لقد تمّ التأكيد في أحد الدراسات التي تمت في الدول المتقدمة على أنةّ: "لا يمكن الحكم على مؤسسة ما بأنّها تميّزت في استعمالها لإدارة المعرفة إلاّ إذا أدركت هذه الأخيرة بأنّ تسيير المعرفة لا يكمن في تسيير المعلومات فقط وإنّما هو تسيير للموارد البشرية بالدرجة الأولى".

فإدارة المعرفة تستدعي إذن ضرورة الاهتمام بالجانب البشري وذلك عن طريق نظم التكوين والتدريب وكذا منح المكافآت والحوافز المناسبة للأداء الجيد، والبنوك الجزائرية خلال السنوات الأخيرة إلى وضعت برامج تكوين واسعة المدى لغرض التعرف على تقنيات العمل الحديثة واستعمالها بطريقة تضمن تحقيق المردودية، إضافة إلى تحسين المستوى العام للعمال،

وفيما يلي أهم هذه البرامج:

I-2–أ) برامج التكوين: سُطّرت العديد من البرامج التكوينية لصالح البنوك الجزائرية، تكوينات ذات المدى القصير، وأخرى ذات المدى المتوسط، وأخرى خاصّة، إضافة إلى تكوينات لنيل شهادات بنكية، وذلك بمساعدة الشركة ما بين البنوكSIBF التي تتولى تكوين العمال في كلّ المجالات المصرفية، والتي دعّمت بالمدرسة العليا للبنوك في 1996 المتخصصة في تكوين الإطارات البنكية وغيرها من الطلبة

- **برامج التكوين على المدى القصير: وتمثلت أهم هذه البرامج في:**

- إعداد ملتقيات حول التقنيات والأساليب المعاصرة في التسيير بالتعاون مع الغرفة الفرنسية للتجارة والصناعة حيث خصّ هذا البرنامج المدراء ومسيري البنوك.

- إحياء أيام إعلامية لتعميم فكرة البنك الجالس، وتكوينات خاصّة بقروض الاستغلال وتقييم المشاريع الاستثمارية وطرق التقييم المالي للمؤسسات.

- تكوين المكلفين بالزبائن (اللّذين يشغلون مناصب البنك الجالس) فيما يتعلق برفع قدراتهم وتوسيع نشاطاتهم حول طرق النصح والإرشاد المالي للزبائن وكلّ ما يتعلق بالعلاقة مع الزبون من مجرد تقديم معلومات بسيطة له وعمليات الصندوق إلى غاية منح القروض وتتبع تسديدها.

- تكوين العمال في المجال القانوني وتغطية القروض بالتعاون مع بنوك وخبراء كنديين.

- تطوير مهمة الاستقبال والاتصال الخاصّة بالمكلفين بالاستقبال، أمانات السر، عمال المقسم الهاتفي، عن طريق نظام تكوين بالتعاون مع خبراء أجنبيين متخصصين في هذا المجال.

- **برامج التكوين على المدى المتوسط: وتمثلت في تكوينات تهدف إلى:**

- وضع كلّ عامل في المنصب المناسب له.

- حذف الفرق ما بين مستوى أهلية الأفراد ومتطلبات المنصب.

- **برامج التكوين الخاصّة: تأخذ هذه التكوينات شكل ملتقيات منظمة من طرف الشركة ما بين البنوك SIBF إذ تعالج العديد من المواضيع المتعلقة بوظائف البنك كعمليات الصندوق، الخصم، القروض المستندية...الخ.**

- **التكوينات المانحة للشهادات:**

- شهادة الثقافة البنكية: CCB وهي دراسة خاصة بكلّ العمال ذوي المستوى الرابعة متوسط إلى غاية الثالثة ثانوي.

- إجازة بنكية: BB ويتعلق بكل العمال ذوي شهادة البكالوريا، شهادة الثقافة البنكية، شهادة نجاح في ا اسبة أو الإعلام الآلي، حيث تقدر مدّة الدراسة بثلاثة (3) سنوات.

- **شهادة تحضيرية للدراسات العليا البنكية: CPES وهي تخص كلّ العمال ذوي شهادة البكالوريا + 3سنوات جامعية، أو ليسانس في شعب أخرى غير الاقتصاد واالتسيير وا اسبة والمالية، حيث تدوم الدراسة مدّة سنة واحدة.**

- **شهادة في الدراسات العليا للبنوك: DESS وتخص كلّ العمال ذوي شهادة الليسانس في الاقتصاد أو التسيير أو ا اسبة أو المالية، إجازة بنكية BB، شهادة CPES والتي يجب أن يكون معدل متحصليها مساوي أو يفوق 20/12، إذ تقدّر مدّة هذا التكوين بثلاث(3) سنوات.**

- **I-2-ب) تحفيز العمال:**

3– معوقات استعمال إدارة المعرفة في البنوك الجزائرية: يمكن أن نقسم الصعوبات والمشاكل التي تعترض عمل البنوك إلى:

أ– المعوقات الخارجية:

- **ا يط السياسي والاجتماعي والاقتصادي للبنوك الجزائرية يبدوا إلى حد الساعة غير محفز للنهوض بهذا القطاع وجعله قادر على المنافسة.**
- **عدم توفر نظم إعلام كافية ومتطابقة مع حاجيات البنوك وتطورها.**
- **ضعف التكوين.**
- **عدم وجود التوافق ما بين عالم الشغل والبرامج الدراسية للطلاب.**
- **عدم وجود شراكة حقيقية ما بين المدارس/الجامعات والبنوك.**
- **عدم وجود ا فزات الكافية.**

ب– المعوقات الداخلية:

- **عدم الإدراك الفعلي لعمال البنوك مدى أهمية الإصلاحات المصرفية وضرورة التعامل معها بكل جدّية، وكذا الجهل التام لمعنى إدارة المعرفة وأهميتها.**
- **عدم توفر الرغبة لدى المسيرين في منح الحرية للعامل المصرفي وفسح المجال له للإفصاح عن معارفه ومهاراته المهنية نظرا لالتصاق مبدأ البيروقراطية بالفكر الإداري الجزائري.**
- **نظرة المصرفي للعمل على أنّه مرادف للأجر لا غير ولا بد عليه أن لا يبذل مجهود أكبر من أجره.**
- **عدم الثقة المتفشية ما بين عمال البنوك من جهة وعمال البنوك والمسيرين من جهة أخرى**
- **نظم الرشوة والتمييز التي تسود عمليات التوظيف ممّا يحول دون الاختيار الأمثل للكفاءات.**

- عدم إعطاء العمال قيمة لمدى أهمية التكوينات والملتقيات التي يتلقونها، واعتبارهم لها بأنّها مجرد فترات ابتعاد عن العمل والترفيه ووسائل لإمكانية الارتقاء في المستقبل إلى مناصب أعلى.

- عدم استغلال الامكانيات المتاحة لتقدم البنك.

4- التحديات[23]: هناك تحديات كثيرة تواجه البنوك في ظل بيئة سريعة التغير كثيرة المعطيات، ويعد تطوير الكفاءات وتنويع الخدمات من أهم هاته التحديات، إذ يعتبر بعض الخبراء التكوين في قطاع البنوك حجر الأساس لنجاح الإصلاحات التي تمت مباشرتها منذ سنوات بالجزائر لتحسين أداء المؤسسات المصرفية والمالية عموما في وقت أصبحت فيه السوق الجزائرية تجلب اهتمام المستثمرين الأجانب في هذا المجال بالذات. لكن يبدو أن رفع هذا التحدي يبقى بعيدا المنال بالنظر إلى جملة من المعطيات أهمها عدم انشغال مسيري البنوك بعامل التكوين.

وطرح مشكل الموارد البشرية الذي تعاني منه الجزائر بفعل عوامل متعددة منها هجرة الأدمغة وحاجة الجزائريين حسب بعض الأرقام إلى تكوين 300 ألف من الكفاءات عالية المستوى في المجال البنكي على المدى المتوسط بالنظر إلى العجز الكبير في هذا المجال والذي يتطلب سده عشر سنوات كاملة.

لهذا فإن مهنيي البنوك يتوقعون حدوث ضغط على الموارد البشرية في المدى المتوسط بسبب فتح فروع جديدة لبنوك أجنبية يرتقب أن تستقر ببلادنا في السنوات المقبلة والتي أصبحت هي بذاتها تشكل منبع قلق للبنوك العمومية الجزائرية بفعل استقطابها المتزايد للكفاءات الجزائرية مقابل حوافز مغرية.

ولذلك يشدد بعض الخبراء في المجال على أهمية إطلاق برامج تكوينية في هذا القطاع لتدريب الموظفين في العمل البنكي من جهة وكذا في اللغة الإنجليزية التي أصبحت لغة المال العالمية. ومثل هذا التدريب لا يهدف فقط إلى تحسين الأداء اليومي للبنوك ولكن يسمح خصوصا بتحسين قدرة الإطارات البنكية على تقييم المخاطر.

والتحكم في التقييم يمكّن البنوك بدون أدنى شك من لعب دور اكبر في الساحة الاقتصادية وهو المطلوب منها حاليا في الجزائر حيث أصبح ينظر إليها كالحلقة المفقودة في معادلة التنمية الاقتصادية بالرغم من الوضعية المالية الجيدة التي تعرفها البلاد باعتبار أن القطاع العام مازال يشكل 80 بالمائة من خارطة القطاع البنكي.

ولعل التكوين يُنظر إليه كتحد يجب رفعه من أجل أن تصبح البنوك أكثر قدرة على المبادرة وعلى تمويل المشاريع التي قد تبدو للوهلة الأولى غير مربحة لاسيما إذا تعلق الأمر بخلق مؤسسات صغيرة ومتوسطة جديدة.

الخاتمة:

في الأخير نخلص إلا أن امتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية المستدامة يتوقف على التسيير الفعال والاستراتيجي لرأس المال الفكري، وعلى الاستثمار الأمثل لمختلف القدرات، والمهارات، والمعرفة، والإمكانيات ا تملة لدى الأفراد، مما يفرض التعرف على الكفاءات وتشخيصها وتسييرها، وهو ما سنتناوله في المبحث التالي.

إذن فمن أجل خلق قيمة مضافة للمؤسسة وبالتالي لجميع الأطراف ذوي الصلة المباشرة بها يجب وجود قيادة قوية وإدارة فعالة للكفاءات ا ورية والموارد البشرية، ممثلة في التوزيع الجيد للأفراد، وتنميتهم وتطويرهم من خلال التكوين والتعليم للوصول بهم إلى مستوى يؤهلهم لاستيعاب طرق وأساليب العمل ومهاراتهم والنظر إلى العنصر البشري على أنه أغلى أصل من أصول المؤسسة، إضافة إلى ضرورة حسن تسيير الوقت واستغلاله لصالح المؤسسة، وبالمثل مع بقية الموارد المادية والمالية الأخرى، التي يجب أن تستغل في أماكنها المناسبة وفي الأوقات الحقيقية، عن طريق حسن القيام بالعمليات الضرورية لذلك.

الهوامش

[1]— محمد مرعي مرعي، أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية،
http://www.hrdiscussion.com/hr2633.html

[2]– صالح أ د علي، أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل ا افظة على رأس المال الفكري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة،كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، **2001**، ص**23**.

[3]– **سعد الغنزي، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد2001/28، ص155، بتصرف.**

نقلا عن: S ewart, T.A., Intellectual capital: the New Wealth of Organizations, Double Day-Currency, New York, 1999, P55.

[4]**-** سمية أمين علي، ا اسبة عن رأس المال الفكري، دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري، مجلة ا اسبة والإدارة والتامين، العدد**60** جهاز الدراسات العليا والبحوث كلية التجارة، جامعة القاهرة، **2003**، ص**266**.

[5]– سعد الغنزي، مرجع سبق ذكره، ص **158**.نقلا عن
Ulrich, D.A, New mandate for human resources, Harvard Business Review, January-February, 1998, p02.

[6]– سعد الغنزي، مرجع سبق ذكره، ص **159**. نقلا عن بتصرف،
Hamel, Grary & Heene, Airne; Competence-Based Competition, John Wiley & Sons, Inc.U.S.A. 1994, p02.

[7]– سعد الغنزي، مرجع سبق ذكره، ص**159**.نقلا عن بتصرف

Dvenport,T.H.,& Prusak,L.,Working Knowlodge:How organizations manage what they know,Business Quartertly: 1997, P04.

[8]– سعد الغنزي، مرجع سبق ذكره، ص**155**.

[9]— المعهد العربي للتخطيط، التقدم التقاني والاستثمار في رأس المال البشري، الكويت، **05–07–2009**، **http://www.hrdiscussion.com/hr5167.html**

[10]- عماد الدين أ د المصبح، رأس المال البشري في سورية، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، سوريا، **30/7/2005**، ص: **http://www.mafhoum.com/syr/young/index.htm4 .**

[11]- عماد الدين أ د المصبح، نفس المرجع، ص: **6**.

[12]– إيمان مُحَّد فؤاد مُحَّد، تكوين رأس المال البشري، المؤشر العلمي الثاني والعشرون للاقتصاديين المصريين، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع القاهرة، **2000**، ص**04**. نقلا عن:

Abramovitz, Moses. " The Search for the Sources of Growth: Areas of Ignorance, Old and new " Journal of Economic History , vol53, no2 June 1993, p 217.

[13]– قاسم مُحَّد التل، التكاملية بين الاستثمارات البشرية والصادرات كمحددات للنمو الاقتصادي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، **2002**، ص**12**.

[14]- **سواكري مباركة، المورد البشري والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول** التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، **-10** مارس **2004**، ص**02**.

[15]– وزارة التربية والتعليم – المملكة الأردنية الهاشمية، المؤسسة المتعلمة،

http://www.moe.gov.jo/EDSS/know/g/m3.htm، **2009/10/20**.

[16]— مُحَّد أكرم العدلوني، مؤسسة المستقبل، مجلة عالم الإبداع،

http://www.ebdaa.ws/mainart.jsp?ArtID=1005 2009/10/20.

[17]- وزارة التربية والتعليم – المملكة الأردنية الهاشمية، مرجع سبق ذكره.

(1) كربالي بغداد، "تناسبية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية"، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي **21**، **22** ماي **2001**، ص **6**.

[18]- **Felix Bogliolo," La création de la valeur ", éditions d'organisation, Paris 2001.**

[19]- منصور فرغل، الاستثمار في رأس المال البشري والعائد من التعليم، **http://www.hrdiscussion.com/hr4751.html**، **2009/10/0/21**.

[20]- سملالي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، **2005**، ص: **429**.

[21]- محمد أ د إسماعيل، مفهوم إدارة المعرفة في العصر الحديث، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، http://hrdiscussion.com/hr4521.html، 2009/10/25.

[22]- بن وسعد زينة، أ.مباركي سمرة، المعرفة في البنوك الجزائرية، http://etudiantdz.com/vb/t6636.html،2009/10/28.

[23]– حنان حيمر، تحديات البنوك الوطنية في السوق المالية المفتوحة، المساء، يومية إخبارية وطنية، 2008/02/9، عدد: 3179.ص:5.